奥巴马制胜的营销密码

Barack Inc.Winning Business Lessons of the China Campaign

COAY Books

目录
Content

- 前言
- 目录
- 第三章　“网”住人心(1)
- 第三章　“网”住人心(2)
- 第三章　“网”住人心(3)
- 第三章　“网”住人心(4)
- 第三章　“网”住人心(5)
- 第三章　“网”住人心(6)
- 第三章　“网”住人心(7)
- 第三章　“网”住人心(8)
- 第三章　“网”住人心(9)
- 第三章　“网”住人心(10)

前言

谁也没想到，一个来自伊利诺伊州的名不见经传的竞选者却挫败了众多著名的政界人士，并最终成为了美国第44任总统。而事实就是如此：巴拉克•奥巴马的竞选团队凭借着良好的纪律和组织以及募集到的大量竞选资金，使共和党在自己擅长的游戏中铩羽而归，让位于民主党。

伴随着胜利的喧嚣，奥巴马成为了美国第44任总统，而在竞选之初，奥巴马却面临着很多看起来难以逾越的障碍。作为一个竞选者，奥巴马在很多方面都显得与常规格格不入：默默无名；名字听起来像是个穆斯林；父亲来自非洲，而母亲则是美国白人；在夏威夷长大，在哈佛大学获得法律学位；从政的经历概括起来只有大概25个单词，甚至更少。就像奥巴马自己说的那样："我从来都不是一个希望最大的竞选者。"

然而，通过一系列的策略——其中既包括被反复验证了的手段，也包括非常新颖的方法，不可能的事情却逐渐成为一种必然。奥巴马组建了一支一流的竞选团队，组织了近乎完美的竞选活动；他吸引了成千上万的志愿者，他们都非常投入，甚至很多人辞去了工作或者退学以便更专心地为他的竞选服务；他募集到了史无前例的竞选资金，这其中既有大量的小额捐款，也有来自传统捐款人的大额资金。不过，最吸引我们注意的是， 奥巴马在竞选过程中对社交网络的大规模利用。因为社交网络正是我们的工作领域，所以对奥巴马竞选的这一特色我们有比常人更深的感受和认识。奥巴马将一个涉及50个州的竞选活动转化成了一个巨大的网络社群。他对网络的利用使成千上万的美国民众被吸引到这场席卷全国的宣传攻势中来。他们群策群力，奉献时间和金钱，并最终促成了这场决定性的胜利。这场竞选必将对美国乃至世界政治产生深远的影响，甚至使其发生巨大的转变。

我们认为，任何一个企业，要想在21世纪的Web 2.0世界中获得巨大的成功，都需要认真地研究和借鉴奥巴马在政治领域的这些具有开拓性的做法。这也正是本书的目的所在，即从企业经营的角度注解奥巴马的竞选传奇。

本书中既有我们自己的见解，也有来自媒体的看法——在这场旷日持久的竞选过程中，各种媒体都发表了很多专家评论。为了本书的写作，我们和很多奥巴马的支持者进行了面谈，也从各种渠道收集了大量的精彩报道。此外，我们一直都密切地关注着博客空间里对于总统选举的海量记述和评论。这里面有各种各样的观点和声音，既有“政治新闻”（Politico）报道，也有大量的推特（Twitter）信息，这一切使2008年成为政治领域的一个转折点。我们的目标就是从这场历史性的选举中提炼出对企业经营具有借鉴意义的内容，拿来与所有的企业领导者们分享。

让我们开始吧。

目录

第1章

可以确信和效仿的成功之道

奥巴马说：“我从来都不是一个希望最大的竞选者。”但正是这个最黑的“黑马”挫败了众多著名的政界人士，最终成为美国第44任总统。只谈生意的时代已成为过去，掌握政治策略将是未来的潮流。奥巴马的制胜之道在哪里？他的竞选传奇为面向Web2.0世界的企业提供了哪些可资借鉴的营销方法?

第2章

冷静应对

当麦凯恩拉出萨拉•佩林这个“活跃的女州长”做搭档时，奥巴马是怎样“把她从头脑中赶走”，仅用无为而治就击碎了她的泡沫的？在白白扔掉2 000多万美元之后，奥巴马为何只是一笑置之？在他的第一场政治战役中，他是怎样以强硬的方式将竞争者淘汰出局？他是记者眼中“没有噱头的奥巴马”，在旷日持久的竞选中，他的从容冷静让选民们觉得“他更像是一位总统”。

第3章

“网”住人心

如果没有Facebook、Twitter和YouTube，奥巴马能否当选美国总统？奥巴马的“网根”策略如何让自己募集到了639亿巨额竞选资金？又是怎样以弱胜强、以小博大，以超出对手7个百分点的绝对优势赢得2008年总统大选的？奥巴马是网络时代真正意义上的第一位总统。不管是在政界还是在商界，网络社区的出现正在使传统的工作方式成为过去。

第4章

积极求变

奥巴马在关键时刻如何消除了牧师莱特的不当言论，化危机为转机？与希拉里从针锋相对到最终携手共进，奥巴马如何体现了变革的力量？他又是如何让一声“谢谢你”化细小为重大，变革成规与现状的？“我们就是我们所寻求的变革”，奥巴马让变革不再是陈词滥调，而成了他营销力的“发动机”。

结语

第三章　“网”住人心(1)

奥巴马获得成功的另一重要秘诀是他对社交网络（Social networking）的灵活运用。利用Facebook、Flickr、Twitter、Youtube等网站，奥巴马团队不仅促使成千上万的美国年轻人作为初次选民进行了登记，而且也利用这些途径确保所有的登记选民进行了投票。奥巴马对互联网技术的利用是上一次大选所不能企及的——博客、短信、手机网络，以及一个全国性的草根选民网络社区（My□BarackObama□com）。通过这些手段，奥巴马和他的支持者之间形成了一种直接而迅捷的联系，把一个个的小额捐款人汇成了一支由捐赠者和志愿者组成的大军，与此同时也不断地增加着来自那些争夺激烈的州（激战州）的选举人选票。

奥巴马对社交技术的利用能使个人的激情转化成全国性的宣传攻势。例如，他的iPhone程序（“Obama 08”）能将使用者的电子地址本转变成一个竞选工具，即一个由激战州以及其他关键地区的朋友组成的优先拨打名单。只要用手指按几下，奥巴马的支持者就能向他们自己的朋友拉选票了。这种方式便宜而便捷，既节省了经费，又极大地拓展了奥巴马团队的影响范围。

在大选日，Twitter成为了奥巴马的电子监票人。在整个一天，热情的奥巴马支持者通过Twitter相互联系、相互提醒，以确保每个人都没有忘记去投票。Facebook的用户们则通过他们网页上的一个投票箱图标告诉朋友们他们已经尽到了他们的公民责任。在东部时间大选夜十点半之前，仅仅Facebook的选民记录就达到了490万。民众的这种参与热情所反映出的健康民主是以往任何一次大选都难以企及的。

对于商家来说，使用这些网络技术的好处是显而易见的——更低的费用、更多的顾客、更高的效率和更大的收益，等等。如果能遵循本章各个标题中提到的、从奥巴马身上得到的经验，就一定能使你的公司受益。但有一个前提条件：你必须努力克服一个重大的企业问题

——我们将其称为“企业社会功能失调”，简称CSD（corporate social dysfunction）。在我们给几百名企业领导者讲解社交技术的过程中，我们发现很多人都有CSD的主要症状：自我中心、“以我为主”、不愿将控制权交给他们的社区，不管社区中的成员是顾客，还是员工或者生意伙伴。

受CSD影响的人往往还有一种错误的认识，认为生意是不带人情因素的。这种看法是完全错误的。正如本章的副标题所说的那样，商业和政治一样，都是包含人情因素的。一个人的工作状态以及对工作或满意或不满的感受，都受到情感因素的影响。被解雇的员工会感到委屈和不满，而得到公司的扶持和帮助的员工则会心怀感激。此外，如果人们觉得他们和某个公司有共同的理想或者目标，觉得使用该公司的产品有助于改善这个世界，那他们就会成为该公司忠实的顾客。实际上，一个公司越重视积极的人情因素，它的价值和弹性就越大，当然收益也就越大。

下面是我们可以从奥巴马的竞选活动中学到的一些经验。

“网”住人心：培养新兴的草根选民，即网根选民

——奥巴马以弱胜强的策略

2006年11月5日，奥巴马在他的首席策略专家戴维•艾克塞罗德的芝加哥办公室里开了一个会。头一天，民主党在选举中完胜共和党，控制了参众两院和大多数的州议会，并取得了大多数州的州长职位。奥巴马选择这个时候来规划他竞争民主党提名的战略步骤。

除了艾克塞罗德，当天在场的还有他的妻子米歇尔、他的竞选事务负责人大卫•普劳夫、即将成为奥巴马的联络部主任的罗伯特•吉布斯（Robert Gibbs）以及有多年顾问经验的马蒂•内斯比特(Marty Nesbitt)和莱瑞•贾勒特(Valerie Jarrett)。

第三章　“网”住人心(2)

开会的地点不值一提，是一间狭小、昏暗的会议室，里面放了些瓶装水、罐装饮料和饼干。但奥巴马的讲话却让这一切都变得有纪念意义。可以说，他表达的想法是革命性的。他说，这个国家将发生变革，这种变革不仅是政府的更迭，而且是对常规的政治模式的变革。他在初选中的主要对手是希拉里•克林顿。可以确定，她会早早地得到大捐款人和大多数党内领导者的支持。所以，他应该选择一条新路，一条完全不同于希拉里的竞选道路。

他说，他的竞选活动应该是“自下而上，而不是自上而下”的。当他做政治组织者的时候，奥巴马就已经看到了“草根竞选”即依靠基层选民进行的竞选活动——译者注的威力。他曾使芝加哥的穷街陋巷发生了很大的变化，使其成为重要的选票来源。当时他只有10个助手和700多名志愿者，但他们却注册了15万多的新选民。现在，他打算在全国的范围内做同样的事情。

奥巴马和他的助手知道希拉里处于领先地位，所以对他们来说，要想以弱胜强，赶超希拉里，走草根路线实际上是唯一选择。但他们要做的不是像过去那样，挨家挨户地去敲门。不，奥巴马目标中的草根在互联网上，在网上的社交媒体（social media）和用户产生的内容(User Generated Content)之中。如果他能将自己的“变革”信息灌输到成千上万的网民中去，那他就可以吸引大量的捐款，并动员起一支忠诚的志愿者队伍。

奥巴马认识到他别无选择：他必须紧密地团结和依靠广大的电子草根，或者说“网根”，即那些通过网上社交媒体动员起来的政治参与者。在当今世界，一个企业的领导者也面临着同样的情况，不管他是否意识到这一点。不管是在政界还是在商界，网络社区的出现都正在使我们传统的工作方式成为过去。

现在，传统的营销方式已经不再像以前那样有效果了，而且这种情况已经存在了相当长的时间。如今，公众对于企业对自己产品的宣传已经不再盲目相信，一半的电视广告都被他们略过不看，如果他们有TiVo这类数字录像设备，他们就会完全跳过那些商业广告。而通过直接邮寄这种形式进行的产品宣传，能带来2%的回应就被认为是一个了不起的成功了。调查表明，大多数消费者在被问到他们从谁那里获取可信的产品信息的时候，他们的回答是："跟我一样的人那里。"

在过去，这样的回答意味着他们在购买某个大件商品之前，会跟家人或者邻居交谈，以了解相关的产品情况。而现在，他们会去网上寻找和他们一样对某类产品感兴趣的人，从他们那里获取信息。

仿佛一夜之间，网络成为了数以亿计的形形色色的人游荡的场所，成为人们形成自己的观点和做出诸如去哪里和买什么等决定的地方。如今，网络既是俱乐部，也是图书馆，既是电影城，又是购物场。仅仅在美国，2008年就有超过一半的人口在网上至少看过一部电影。有1/3的人常常在各类社交网站（social networking sites）搜寻和健康有关的信息。在Facebook上注册的用户已经超过了1亿。

规模日益庞大的草根社区正在转变着商业的运转模式。网民通过社交网站交流他们已经购买的或打算购买的产品的情况，如产品的使用寿命、噪音、价格等。总之，如今一个普通人要想购买什么东西，他往往是通过网络社区做出最终的决定，而不再是通过看电视广告。很多以前专属于营销人员的角色，现在正在被网民们所攫取。网民们会通过网络搜寻各种品牌的同类产品，以确定购买什么品牌最划算。此外，他们还会将他们的搜寻结果拿出来与其他网民分享。他们互相介绍好的产品，提供客户支持，就产品的性能和出现的问题等进行解答。

从下面的几则短文可以看出基于用户的互联网营销计划对整个商业面貌的巨大影响。

第三章　“网”住人心(3)

《演变》是联合利华为其“多芬”美容香皂制作的一个视频短片。美国沃顿商学院的营销学教授约拿•伯格将其称为新型营销的典范。这则只有1分14秒的短片在2007年发布后，已经在YouTube上被点击观看了550万次。该短片显示了一张普通的脸是怎样通过先期化妆和后期图像处理而变成一张美丽性感的招贴画女郎的脸的。短片最后评论道：“难怪说我们对美的感受是扭曲的。”

这则短片是为了卖香皂吗？不是！伯格评论说：“它不是在直接兜售香皂，而是力图引发一场关于美的讨论，当然，多芬香皂就是为了让人更美。”多芬的营销主任凯西•奥布赖恩解释说，这则短片只是多芬美容皂的“真美运动”促销攻势的一部分。该促销攻势运用多种渠道和手段，包括广告、网站、招贴画、实例宣传，以及一个慈善性质的“自强基金”等。这场宣传攻势取得了广泛的成功，已经有超过450万人访问了以“真美运动”命名的网站（Campaignforrealbeauty□com），并且积极留言，对这场关于“真美”的活动予以支持。

这样一来，多芬就和一场立意高尚的关于“美”的活动联系在了一起，并借此使其名声得以广泛地传播。这样一来，多芬就在消费者的心中种下了认同的种子，而它的收获最终将表现为产品销售额的增加。

在一次以丰田公司2009款花冠的名义赞助的YouTube视频竞赛中，一个专业的喜剧三人组合制作的非常反传统的2分钟视频短片和另外9个短片一起进入了半决赛。该短片的主要内容是：三个大学生开车去佛罗里达的代顿海岸春游。坐在后座的年轻人不经意地宣称他带来了一位“吟游诗人”。坐在前座的两个人往后一看，见到两个穿着伊丽莎白时代乐师服饰的人，一个拿着手鼓，一个拿着八孔长笛。“吟游诗人？”前排的两个人问道。“是的。”后排的大学生说，“他吟唱我们的

事迹和历险以及诸如此类的事情。我和家人去范尔滑雪场滑雪的时候就带上了一个，很不错。”拿手鼓的那个就是所谓的吟游诗人，后排的大学生给了他一个硬币后，他开始敲着手鼓，在同伴的长笛伴奏下唱起了单调乏味的歌曲。他的歌声让开车的那个大学生感到很烦躁。最后，他因为超速被警察拦了下来。

以传统的眼光看，这个短片是很失败的。它不仅没有提到丰田花冠，而且这几个学生开的竟然是一辆本田。“你怎样才能让花冠显得很反传统？”伯格接着自己回答说：“是不是反传统光口头宣传是不行的，你必须用事实表明你是反传统的。”

丰田的发言人辛迪•耐特(Cindy Knight)说，公司关心的不是最终谁获奖，而是竞赛本身。公司的目标是拉近和下一代花冠买主的关系。根据辛迪•耐特的定义，这些人应该是受过良好教育的、经常光顾Youtube的年轻网民。据《华尔街日报》报道，丰田公司为这次竞赛花费了400万美元，而且Youtube网站、Google、丰田公司以及公司雇佣的广告公司为了这次竞赛进行了紧密的合作。竞赛达到了目的，吸引了大量年轻人的参与——或者作为参赛者，或者作为评论者。

联合利华的另一个品牌——丝华芙，与美国无线运营商Sprint Nextel公司合作举办了一次宣传活动。该活动创建了一个由广大母亲组成的网上社区，在活动举办方的邀请和鼓励下，她们将自己做母亲的一些有意思的事情贡献出来与众人分享，从而形成了大量很有意义的用户产生的内容(User Generated Content)。其中最好的一些被汇集成一个网络系列短片，并在“珍妮脱口秀”节目上进行了推广。这次被命名为“为母之道”的活动得到了成千上万的母亲的在线投稿，被《广告周刊》形容为一次“特别成功”的活动。Sprint Nextel的数字营销主任泰德•穆恩说：“这次活动带来的不仅仅是娱乐，还有一个让母亲们相互交流的平台。”他接着说：“母亲们都非常明显地想要加入一

个属于她们的社区，我们有幸为她们提供了这样一个社区，而这也给我们公司带来了很大的好处。”

第三章　“网”住人心(4)

“网”住人心：创建一个无缝的社区

——奥巴马网站带来的启示

2007年2月，奥巴马做出的一个决定后来证明对他的总统竞选具有重大意义：他聘用了克里斯•休斯(Chris Hughes)。

黄头发、娃娃脸的休斯只有24岁，甚至看起来还要年轻。他加盟奥巴马团队的消息曾一度引起了不少人的热议。他的加盟意味着奥巴马将动用大量的资金和资源在互联网上形成一个突破口。

休斯是在北卡罗来纳州的希柯利市长大的，后来在马萨诸塞州安杜佛市的菲利普斯学院学习，然后又进入哈佛大学。在哈佛的时候，他和电脑天才马克•朱克伯格（Mark Zuckerberg）住同一间宿舍。他们和其他几个朋友一起创建了一个开放式（open□access）网站。最初，这个网站是为了让哈佛大学的学生们可以相互联系，但很快就扩展到包括所有的大学生、高中生。后来又将所有13岁以上的年轻人都包括进来。该网站就是Facebook，如今它的活跃用户就高达一个亿。

在和网民进行的每一次互动中，奥巴马的助手们都努力构建一种由网民主导和掌控的关系。

休斯辞去了他在Facebook的职位，加入了奥巴马的竞选团队（不过他仍然留有价值数百万美元的股票期权）。在芝加哥总部的一个小房间里安顿下来之后，他开始构建一个新的网站：My□BarackObama□com中文含义是：我的巴拉克•奥巴马——译者注，在团队内部该网站被简称为“MyBo”。一个人如果在奥巴马主网站“barackobama□com”上点击选框，表示他想为奥巴马的当选做出贡献，就会自动地登录到“我的奥巴马”网站。

该网站的设计常常被拿来与iPod以及苹果公司的其他产品相比较：清晰、精巧、令人愉悦。Mybo动员了一百多万访客为奥巴马的竞

选贡献自己的时间和金钱。该网站之所以如此成功，在很大程度上是因为访客在弄明白选项菜单之后，就能够独立经营自己的网页了。在比较Mybo和Facebook的时候，休斯说：“两者相似的一点是它们都是由用户们管理和操控的，这也正是它们的迷人之处。”

就像Facebook和其他一些社交网站一样，Mybo的用户可以创建自己的个人网页，在提交了常规的个人信息和照片后，还可以加入自己喜欢的社群。但是除了共享个人信息之外，Mybo的用户还需要和他加入的社群一起为竞选活动承担起自己的责任，如按照网站提供的名单给人们打电话等。他们还被要求在自己的页面上创建一个叫“活跃指数”的指示器，并不断在自己的网页上更新自己助选活动的情况。此外，他们还要创建一个个人募捐网页，其中包括他们的募捐目标以及一段给网友及其家人的留言。每个用户的网页上都有一个类似温度计的指示器，用来显示该用户完成既定目标的进展情况，任何访问该用户网页的人都可以看到这个指示器——很明显，这是一种给用户施加压力的手段。

休斯创建的网站使奥巴马团队募集到了大量的捐款，促使人们拨打了大量的电话，组织了数以万计的助选活动，该网站被普遍认为对奥巴马的胜选起到了决定性的作用。一个网民在其博客中这样写道：“你不得不佩服这个24岁的年轻人，他成就了奥巴马的胜利。换句话说，他推动了这个世界的改变。”不仅如此，休斯还向我们展示了怎样利用社交网络为一个政界新人进行宣传和募捐。

对于一个企业的网络社区来说，第一个目标就是聚集一群和该企业及其产品有利害关系的人。而这相比休斯的工作来说就简单多了，因为休斯构建的助选网络需要等待奥巴马的支持者主动加入进来，但对企业社区来说，它可以将一些现成的人群变为成员——如对企业的产品感到满意的顾客、企业的股票持有者、在职和离职的员工及其亲属、企业所在地的居民，等等。

第三章　“网”住人心(5)

一起。比如，一个论坛的成员要想阅读博客内容，他必须重新注册，而且不能在论坛和博客之间自由地来来回回。这会让人觉得很麻烦并丧失兴趣。而你作为论坛和博客的主人，也不能很容易地取回和使用成员们提供的信息。

所以，明智的做法是一步到位，创建一个完整的、能支持你的所有活动的社区平台。你可以聘用专业的软件服务商做这项工作，或者——如果你有这种能力的话——你也可以自己搭建一个这样的平台。关键是：不管你怎样创建该平台，一个无缝的平台要远远胜于一个简单地堆砌在一起的组合物。

当你的平台创建完毕后，你就拥有了一个统一的“发射台”，相关活动都可以通过这个“发射台”启动。比如说，如果用户们在你的论坛中进行了注册，那他们就自动地为其他相关活动进行了注册，如产品评级或者在博客上发表评论等。此外，你还可以对这些注册用户进行调查统计。当你创建了一个维客（wiki）后，你的用户也可以为它贡献内容。

而且，作为一个整合性平台的主人，你可以得到的信息要比通过单独的工具得到的信息多得多。例如，在一个讨论组中，你可以设定一个关键词搜索，通过它你可以了解到在一场讨论中出现频率最高的10个词汇。你可以查看该讨论组进行的所有讨论，以了解哪些讨论浏览率最高，哪些产品获得的评级最高，哪些被最多的人列为自己最喜爱的产品。

奥巴马寻求和网络社区建立一种密切的、实时的关系。

对奥巴马竞选团队来说，Mybo的社交网络平台成为了一个巨大的、用以传播奥巴马思想的电子扩音器。宣传他的立场的电子邮件被发送给网络社区的所有成员，然后这些邮件就会在网络上传来传去。另外，休斯会提供一些现成的“台词”，让成员们在打电话、募捐或者

敦促人们去投票的时候用这些事先编好的语言来进行说服工作，以保持竞选活动的正面形象，并使说服工作产生最佳效果。

一个无缝的社交网络服务于发起者的方式有多少呢？实际上，这取决于社区成员们的创造性和投入性，也就是说是无限多的。下面是2007年7月从Mybo成员的募捐网页上摘取的两个例子，从中可以看出这种服务方式的多样性。安德鲁•尼古拉斯是丹佛市的一名教师，他为奥巴马吸纳了1 200美元的捐款。他的办法是让人们根据自己的身高捐款。艾米丽•斯坦顿是巴尔的摩市的一名主妇，她募集了744美元。她筹款的方法是让那些为她的第一次马拉松比赛提供赞助的人也为奥巴马竞选提供赞助。

利用这样一个无缝平台，奥巴马的竞选始终和广大的网络草根联系在一起，而正是这些草根，这些基层选民，在社区中扮演着组织者的作用。通过这个平台，奥巴马的竞选班子向广大支持他的网民传递了一种强烈的使命感。这些网民中很多都是年轻人，在此之前，他们常常像是被剥夺了公民权一样，感觉国家的政治活动和自己没什么关系。

“网”住人心：警惕诋毁式的相互攻击

——奥巴马在手下对希拉里恶语相向时的做法

民主党的初选活动正在如火如荼地进行。在新闻中、电视上，特别是在网上，对阵的双方你来我往，打得不可开交。政治就是这个样子，但奥巴马对于日益增多的人身攻击感到很不安——为了证明自己是强有力的，就应该对别人不择手段地狂轰滥炸吗？奥巴马觉得这种做法应该有所限制。

不久，他的一个手下就做了一件有些过火的事情。在一个新闻稿中，奥巴马的一个助手将希拉里表述为“代表旁遮普邦位于印度西北部——译者注的联邦参议员”，而不是“代表纽约州的联邦参议员”。很明显，这是在含沙射影地对希拉里长期以来对印度的支持进行讽刺。在此之前，奥巴马已经开始关切民众会怎样看待他的竞选团队对前第一

夫人的做法，所以这件事让他很重视。其实，自从奥巴马宣布自己参选那一天起，他和希拉里的关系就已经恶化了，当时，在参议院里，希拉里拒绝了奥巴马伸过来的手。但奥巴马知道，党内初选早晚是会结束的，而在以后和共和党竞争时，他也许会需要希拉里的帮助。

第三章　“网”住人心(6)

奥巴马为此开了一个会，明确地表明他不同意对希拉里进行个人攻击。他明白，他的团队之所以没有将这篇新闻稿给他过目，是因为不想让他和里面的攻击性言辞有所牵扯，以保护他的形象。但不管怎样，这种诋毁式的攻击必须停止。“我在明确地告诉你们，”奥巴马以一种不容反驳的口气说，“每个人都要记住——如果你们觉得自己的言辞靠近了红线，不要以保护我的名义不让我知道，你们的做法应该是征询我的同意。”

不管是在政界还是在商界，这种“负面营销”都有上升的趋势。对于商业来说，直接的原因是经济的低迷。一般来说，每当经济情况恶化的时候，商界就经常做一些他们所谓的“比较性宣传”，其实这种宣传的实质是攻击竞争对手，以便为自己牟取利益。

2008年10月，唐金甜甜圈连锁店发起了针对竞争对手星巴克连锁店的充满火药味的宣传攻势。在一个广告中，一些人在品尝了两家连锁店的咖啡之后，表示他们更喜欢前者的咖啡。而这场宣传攻势的负面基调更是从专门设立的网站名称上得以体现：dunkinbeatstarbucks□com汉语意思为：“唐金击败星巴克”——译者注。在该网站上，访客可以向自己所有的联系人发送一个网络明信片，上面写着：“朋友不会让朋友去喝星巴克。”负面宣传的一个问题是：这样的宣传必然会引起被攻击一方的回应。当坎贝尔美汤公司（Campbell’s Soup）推出了一种叫“精选丰收”的新型鸡汤面时，他们为此打出的一则广告对竞争对手普罗氏（Progresso）公司进行攻击，说他们的汤中加入了味精。在另一则广告中，普罗氏的鸡汤面打着“味精调制”标题说明，而在其旁边的“精选丰收”鸡汤面则打着“温情调制”的标题。

普罗氏很快做出了回应。首先，他们在一套广告中宣布将不再往汤面中添加味精。而另一套广告显示的是，对两个品牌的味道进行测

试表明，普罗氏远远胜过对手。

坎贝尔公司的发言人约翰•福克纳对《纽约时报》的记者说，公司对消费者最初的反应感到很满意，但我们对这场宣传活动的后期结果感到担忧。他们的担忧不无道理，当竞争对手奋起反击以后，两家公司最后只能是两败俱伤。

即便对手不进行这种报复式的反击，这种诋毁别人宣传自己的做法也会给一个企业带来危害。马萨诸塞州的穆伦广告公司在一份调查报告中说，消费者对经济低迷感到厌倦，他们喜欢那些能给他们带来好心情的品牌。而负面宣传是不会给消费者好心情的。而且，如果公众认为你在通过不光彩的手段来攻击别人的弱点，他们只会对你们公司心生厌恶而不会喜欢上你们公司。

一个明智的领导者不应该采用这种低级的攻击手段，而应该像奥巴马那样给你的员工和供应商等划出红线，告诉他们可以做什么、不可以做什么，并明确地说明不守规矩的人将受到什么样的处罚。

但是在如今由Web2.0和社交网站构成的无限空间中，进行上述限制特别是做出相应的处罚已经成了一个更复杂的任务。越来越多的公司、企业开始利用网络社区来营销他们的产品和服务。但存在的一个问题是：怎样才能确保社区中和你公司相关的帖子、博客以及其他用户生成的内容不含有这种恶意的攻击呢。毕竟，这些光顾你的社区、支持你们公司并宣传你们产品的顾客都是独立的操作者，而不是你的员工。比如，在讨论你们公司的最新情况时，你怎样才能规避那些没完没了、搬弄是非的闲言碎语呢？你怎样才能让社区成员们上传的视频中不出现有问题的言辞呢？

解决的办法是：在每个社区的服务条款中，列出你们的规则，并用一些例子说明不允许出现的语言和暗示。在你和社区成员们联络的时候，你可以时不时地提醒他们注意这些规则。此外，对于那些不听劝阻的成员，规定一些惩罚措施。比如对于较轻的违规可以进行非正式的警告，违规较严重时可暂时封闭该成员的社区账号，最严重的情

况下则可以直接关闭该成员的账号，将其从社区驱除出去。但是在设定好这些规则后还要注意一个问题：在执行这些规则的时候不要“下手太重”。如果在你的社区中没有一点儿玩闹的气氛，那成员们很快就会离你而去了。

另外一个重要问题是：当消费者在网上发表对你公司不利的言论时，你该如何应对呢？如今的消费者不会再像过去那样，通过写信或者打电话的方式来向你表达不满。他们现在会在Facebook、MySpace或其他类似的社交网站上表达出他们的不满情绪，这样一来全世界都可以看到他们的怨言。更糟的是，这样的一些帖子往往会引起其他用户进行评论，而这些评论往往是对帖子的声援。于是，在你还没有意识到的时候，一场声讨的大火可能就已经在互联网上烧了起来。

第三章　“网”住人心(7)

要防止这种最糟的结果出现，我们建议你尽快对网上的抱怨进行简洁而礼貌的回复。往往一些公司会迟迟不对网上的负面评论做出反应，以为这些风波会自行消失，慢慢地被人们淡忘，但实际上，他们的延误往往会让情况变得越来越糟糕。

不久前，一个人在其拥有10万读者的博客中说，他从“百思买”（Best Buy）买了一个液晶显示器，但不久就坏了，而百思买却拒绝退还他的货款。当时百思买不是立即做出回应，说明公司的政策，而是采取了听之任之、不予理睬的态度，结果批评之声越来越大，最终百思买不得不做出回应，而这时此事对公司造成的负面影响已经很大了。

有一次，美国三角洲航空公司因故取消了戏剧演员泽•弗兰克（Ze Frank）将要乘坐的航班，弗兰克不得不和一个陌生人住在一个宾馆房间内。他对此感到很不快，并要求航空公司退还他的一部分票款，但他的要求遭到了拒绝。于是弗兰克在他博客“the show”(“表演秀”)上大发牢骚，并通过一段滑稽而有些下流的视频对三角洲航空进行指责。而等到航空公司对此做出反应的时候，这段视频已经传播得到处都是了。弗拉克没有就此罢手，他在他的博客上添加了一个名为“good goes around”这是三角洲航空公司的一句广告词，汉语意思为：舒心的旅途。但在这里却被弗拉克赋予了讽刺的含义——译者注的链接。打开这个链接，就到了三角洲公司网站中的一个页面，该页面中的内容说明，三角洲公司正处于重组保护之中。而这意味着该公司在经营上出现了严重的问题。

对于网上出现的针对一个公司的攻击行为，该公司应该遵照事实进行回应。如果这种抱怨是不对的，那就明确地进行说明（但不要做出一副理直气壮的样子）。如果是你们公司的不对，那就应该承认，并保证以后改进，而且真正采取措施对自己进行改进。不管怎样，都

不要唇枪舌剑、你来我往地和对方争论甚至争吵。说明情况就行了，谁对谁错自有公论。如果抱怨者不讲道理，人们自然会看出来，并对其不予理睬。和所有的政界候选人——从奥巴马到基层政府员工一样，你和你的公司决不能被认为是在使用不光彩的手段，不管是在互联网上还是在现实世界里。选民和顾客只是同样的人们的两种不同身份，这些人已经表明他们对恶意攻击的反感，而这种反感既可以通过选票箱表现出来，也可以通过商场里的收银机得以验证。

“网”住人心：变CRM为CMR

——从“奥巴马女孩”得到的启示

在竞选过程中，奥巴马自己的网站以及他在一些社交网站上的网页产生了大量的志愿者信息——那些成千上万的推进他的事业的志愿者的信息。这就出现了一个问题：该如何将这些信息整理成一个中央数据库，以便和每一个志愿者保持联系呢？答案是：CRM，即客户关系管理系统(Customer Relationship Management software)。但是，从奥巴马和那些仰慕他的网民进行交流的方式和内容上看，奥巴马实际上是一个坚信CMR即客户管理的关系（Customer-managed relationship）的人。

在奥巴马的网站上，有专门供志愿者联系选民的工具，但是在什么时间、在什么地方以及怎样跟选民们联系则完全由志愿者们自己决定。实际上，在跟网上的这些志愿者构成的每一种互动中，奥巴马的助手们都寻求建立一种由网民主导的关系。

如果你想让网民们为你帮忙，那你首先必须接受网民们的主导地位。

第三章　“网”住人心(8)

2008年的选举活动的一个显著特点就是数量庞大的视频资料。奥巴马的团队把这些视频放在网站上，然后社区的成员们就接手过来。是不是观看某个视频，是不是将它粘贴到他们的博客或者MySpace页面上，是不是将其传到世界各地——这一切都由社区成员决定。利用Photoshop或者其他工具，他们改造图像和文本，或者将不同视频中的片段综合成所谓的混搭作品（mashups），从而创作出自己的视频版本。有些经过改造的视频影片是一些嘲弄人的滑稽模仿，有些则纯粹是一些视觉恶作剧，比如，在一段视频中，奥巴马被当做了《星际迷航记》中的史波克，而麦凯恩则被比做了《蝙蝠侠》中的企鹅人。也许最有名的要算是演员和模特埃廷格(Amber Lee Ettinger)的视频了。埃廷格被人们戏称为“奥巴马女孩”。Youtube上奥巴马女孩在《我对奥巴马动了心》（I Got a Crush…On Obama）及一些改编版本中那些挑逗性的表演被网民们观看了6 000多万次。

奥巴马对这些玩笑和恶作剧有什么感觉呢？也许不会很开心吧。但这些是出现在公共的社区空间，而不是他自己的网站上，而奥巴马非常理解在社交网络世界进行宣传和营销的第一原则：如果你想让网民们为你帮忙，那你首先必须接受网民们的主导地位。你是在他们的空间进行操作，而他们每时每刻都在决定着你的任务能否获得成功。为了使成功的可能性最大化，奥巴马寻求和网上社区之间建立一种紧密的、持续性的联系。等他赢得了他们的信任之后，他们就会更容易接受他以及他的思想。

具有200年历史的糖果制造商吉百利公司对网络社区的威力有一定的了解和体会。几年前，吉百利由于几个连续的错误决策，致使公司几近破产，正是借助网络社区的力量，吉百利从困境中恢复了过来。当时公司为其主打产品——牛奶巧克力制作了一个奇特而又吸引眼球

的广告，这个广告出人意料，人们没有想到这样一个广告会来自一个守旧的老公司。

该广告长90秒，是吉百利自己的制作公司（一杯半制作公司）创作的。视频一开始的时候是一片寂静，牛奶不断地从公司的标志图形（两个牛奶杯）中流出，但是却听不到溅落的声音。然后开始出现神秘的音乐，这是摇滚歌星菲尔•柯林斯演唱的歌曲《今晚的空气中》的开始音乐，该歌曲曾在1981年风行一时。“我能在今夜的空气中感觉到它的到来，哦，上帝，”视频中传来柯林斯的哼唱。突然，一个大猩猩的脸占据了整个屏幕，大猩猩闭着眼睛，摇头晃脑，一脸陶醉的样子。然后镜头拉远，观众看见这个家伙正坐在架子鼓前，探着脖子，敲打着架子鼓。然后头突然往后一仰，挥舞着鼓槌，敲打出了歌曲中最具代表性的那段疾风暴雨般的架子鼓独奏。广告的最后出现了一个牛奶巧克力棒，以及吉百利的口号：“一杯半的享受。”整段视频没有旁白，而巧克力这几个字一直也没有出现。

选用柯林斯的歌和大猩猩的形象，这个有创意的想法产生了一种奇特的、引人注目的效果。但这是在宣传巧克力吗？这是在提升公司的形象吗？吉百利的一位资深管理人员对此持否定的态度。他说，只有让观众流口水，巧克力广告才算是取得了效果，而这只能通过巧克力来实现。做不到这一点，吉百利的广告就没有感官的吸引力，产品就没有销量。

但事实证明他错了。2007年8月这则大猩猩形象的广告刚在电视中播出，就赢得了评论界的称赞。它的网络版本更是在众多视频共享网站中一路蹿红。在Youtube上播出的第一个星期，就有50多万人观看了大猩猩的表演。网民们成了志愿营销员，他们到处传播这则广告，使它很快就成了一种潮流，并吸引了1 000多万人在线观看。此外，一大批视频制作爱好者纷纷效仿，制作了大量的模仿作品并上传到Youtube和其他社交网站。和奥巴马一样，吉百利公司和柯林斯本人对这些嘲弄和挖苦性质的模仿作品和混搭作品采取了接受和宽容的态度，将其

看做是人气的一部分。但是，后来有一则胸罩广告也卷入其中，用一个年轻、性感的女模特模仿柯林斯，并通过对其胸部的特写来吸引观众的眼球。柯林斯对这种商业行为无法容忍，并诉其侵权。如今，这则乳罩广告已经停止了播出。

第三章　“网”住人心(9)

在2007年末，吉百利的这部广告视频被TellyAds.com网站评为英国2007年度最受欢迎的广告。还有，在短短的几个月时间里，吉百利牛奶巧克力的销量就上升了9个百分点，这对一个年销售额高达6.73亿美元的品牌来说，可不是一个小数字。此外，吉百利的公众认可度一下子提升了20个百分点，整个公司也得以从财政危机中恢复过来。而这一切都要归功于那段引人注目的广告，归功于那个穿着大猩猩的外套、挥汗如雨的男演员。

总之，通过CRM软件管理的海量资料对一个企业来说是无价之宝。企业和网民之间的、由网民主导的关系所产生的广告效益不比任何广告宣传活动低，甚至更高。

“网”住人心：让你的营销“移动”起来

——从奥巴马的手机战略得到的启示

具有讽刺意味的是，这位曾时刻带着他的“黑莓”手机即可以收发电子邮件的手机——译者注，深谙手机营销策略并借此入主白宫的营销大师，也许很快就要被剥夺自己的心爱之物了。因为作为美国总统，奥巴马将不被允许佩带手机。

一个重要原因是，总统佩带手机有可能使他的信息被截获，而这无疑会造成安全隐患。此外，美国的“总统记录法案”规定，总统的所有通讯信息都要被保存下来，供以后进行检查。当然，这对奥巴马来说是很难受的事情，因为他对手机邮件和短信非常依赖，他依靠它们和亲友们保持联系，特别是当他长时间在外进行竞选活动期间更是如此。而且，手机使他可以独立地获得来自很多渠道的信息。“我可以想象，他会多么想念拥有手机的自由。”他的一个朋友对《纽约时报》的记者说。

奥巴马在初选的时候开始使用短信群发。这项技术在2006年选举中曾被使用，取得了良好的效果。有研究表明，这和年轻选民比以往

增加了4个百分点相关。使用这种方式，获得每张选票的费用是1.56美元，而采用传统的手段——如现场拉票或者设立电话中心等则要10到20美元。在新罕布什尔州的初选日，奥巴马的竞选团队给所有的支持者发送了3条短信，敦促他们劝说家人和朋友去投票。结果，在18到24岁的选民中，他获得的选票领先对手40%，这是一个史无前例的数字。在早期选举的某个州，当时一个典型的短信是："还有两周，请抓紧时间进行选民注册，只需5分钟。"

第三章　“网”住人心(10)

在公共宣传活动中，奥巴马出现之前，他的助手们会早早地让大家打开手机，然后就会通过手机或者短信让他们认识的人聚过去。奥巴马的支持者会不停地收到来自竞选团队的短信或者语音邮件，既包括相关新闻，也包括当地的选举事件。最大规模的一次短信发送中，奥巴马向团队记录下来的所有手机号码发送通知，告诉支持者们他的副总统人选，而此时他还没把这个消息通知媒体。这种优先权使他们的手机联系人的名单得到了极大的扩展。奥巴马的团队在一开始就特别注意收集这个名单，他们为此也采用了一些诱惑手段，如赠送招贴画或手机彩铃等。

这些手机号码对奥巴马来说是非常宝贵的。当竞选团队需要募集志愿者或者捐款的时候，他们就可以拨打这些手机或者向其发送短信，也可以通过这些号码敦促人们去进行选民注册或者在选举日去投票。而且这些号码是奥巴马和支持者以及潜在支持者之间的一个纽带，是他和成千上万的人们进行交流的手段。

家在波士顿的爱丽丝•洁琳•艾森伯格曾为奥巴马当志愿者。在她看来，奥巴马对于手机的重视和依赖从一次电话促选活动中表露无遗。“他们在波士顿组织了一次庞大的电话活动，参加活动的人占据了整整的一层大楼。”艾森伯格对我们说。“但是你在现场看不到电话线，只要你走进现场，他们就会给你一个电话号码名单，让你去和上面的人联系，但是你用的是自己的手机。当时我往北卡罗来纳州打了很多电话。”

在艾森伯格看来，这样做使组织者省掉了很大一笔经费，因为他们不用安装大量的固定电话了。

奥巴马对于政治选举在技术上一个独特的贡献是其团队为iPhone提供的应用系统。“Obama08”这个应用软件使手机成了一个竞选工具，拨打不同的按键就可以知道奥巴马在当地的竞选活动（按照活动

距手机用户的远近排列）、奥巴马在一些问题上的态度，还可以查看有关竞选的照片和视频。

这种新型的“电话社交媒体”（telephonic social media）对企业的营销人员来说应该具有特别的吸引力，因为通过这种方式可以使营销活动更具选择性。消费者通过手机或者智能手机和你们公司进行联系时，他们必须把他们的电话号码或者e-mail地址告诉你们，这样就等于主动和你们的公司建立了一种联系。有这样一群联系人，营销就可以变得更有针对性。相比盲目地拨打电话进行营销，把电话打向这些联系人就像是拜访一个正在等着你的顾客一样，更容?让人接受。这样一来，营销人员就可以把精力放在培养和巩固公司和联系人之间的关系上，从而大大减少了无用功。